

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

IVA BILOPAVLOVIĆ
UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA U
MALOPRODAJI
ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan 2018.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU

ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA U
MALOPRODAJI

ZAVRŠNI RAD

Predmet: Ekonomika trgovine

Studij: Poslovna ekonomija

Smjer: Međunarodna trgovina

Mentor: izv.prof.dr.sc. Katija Vojvodić

Student: Iva Bilopavlovic

Indeks: 2560/14

Dubrovnik, rujan 2018.

SAŽETAK

Predmet ovog rada je upravljanje kategorijama proizvoda u maloprodaji. Svrha rada je pojasniti kategorije proizvoda, značaj i postupak upravljanja kategorijama proizvoda u maloprodaji, te upravljanje kategorijama proizvoda od proizvođača do konačnih kupaca jer svaka poslovna aktivnost u poduzeću treba biti usmjerena na poboljšanje odnosa s kupcima te na poboljšanje poslovanja. Šire shvaćanje maloprodaje uključuje sve one aktivnosti koje obuhvaćaju neposrednu prodaju dobara ili usluga konačnim potrošačima za njihovu osobnu, nekomercijalnu uporabu. Danas sve važnijim postaje oblikovanje asortimana prema programu kategorijskog menadžmenta (*CM*) i drugih oblika vertikalnoga marketinga. U takvim se okolnostima razvija suvremeni menadžment trgovine. Kako bi se postigla bolja produktivnost maloprodajnog poslovanja, pored ostalih faktora kao što su cijene, lokacija, promocija, upravljanje zalihama i sl. neophodno je doraditi i profilirati kategorijski miks putem tzv. kategorijskog menadžmenta (*CM*).

Ključne riječi: upravljanje, kategorija, proizvodi, maloprodaja, upravljanje kategorijama proizvoda.

SUMMARY

The subject of this thesis is management of retail product categories. The purpose of the thesis is to clarify the product category, the importance and procedure of managing retail product categories and management of product categories from producers to final customers. All business activities of the company should be focused on improving customer relationships and improving overall business. A wider understanding of retail includes all activities involving direct sale of goods or services to final consumers for their personal, non-commercial use. Nowadays, formation of a range according to the category management program (*CM*) and other forms of vertical marketing is extremely important because in such circumstances, contemporary trade management is being developed. In order to achieve better productivity of retail business, besides other factors such as prices, location, promotion, inventory management, etc., it is necessary to refine and profilize the category mix through the so-called category management (*CM*).

Keywords: management, category, products, retail, category management

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD	1
1.1. Definicija rada	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	1
1.3. Metodologija rada	2
1.4. Struktura rada	2
2. ZNAČENJE UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA U MALOPRODAJI	3
2.1. Pojemno određenje maloprodaje.....	3
2.2. Razvoj Category Managament-a.....	5
2.3. Uloga marketinga u razvojnog procesu Category Management-a.....	11
3. POSTUPAK UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA U MALOPRODAJI	15
3.1. Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo.....	15
3.2. Limitiranost postojećih sustava za upravljanje kategorijama proizvoda	21
3.3. Unaprjeđenje upravljanja procesima kategorije proizvoda.....	24
4. UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA OD PROIZVOĐAČA DO KONAČNIH KUPACA	25
4.1. Proces upravljanja kategorijama proizvoda kod proizvođača.....	26
4.2. Procesi upravljanje kategorijama proizvoda kod veletrgovaca.....	27
4.3. Procesi upravljanja kategorijama proizvoda kod maloprodavača.....	29
5. ZAKLJUČAK	33
LITERATURA.....	34

1. UVOD

Tema koja se razrađuje u ovom završnom radu je upravljanje kategorijama proizvoda u maloprodaji. Pojavom ubrzanog načina života, a samim tim i potreba, neizostavno je bilo razviti i raznoliku ponudu koja ih je na odgovarajući način trebala zadovoljiti. Potaknuti tom činjenicom, na tržištu su se pojavili novi tipovi prodavaonica koji su nižim cijenama oduzimali konkurentsku prednost te naposljetku i stvorili prostor za pojavu CM-a, (*Category Management*).

1.1. Definicija rada

Maloprodaja je dio distributivnog lanca trgovine, a koji je ukupnost svih oblika trgovačkih aktivnosti od nabave robe od proizvođača do isporuke te robe konačnom potrošaču. Pojava novih oblika prodavaonica potaknula je i pojavu koncepcije upravljanja kategorijama proizvoda početkom devedesetih godina prošlog stoljeća.

S obzirom na raznolikost ponude proizvoda na tržištu robe široke potrošnje, upravljanje asortimanom prvi put je predloženo i primijenjeno u supermarketima koji su se suočavali s problemom nedostatka organizacije velike količine proizvoda i prilagodbe ponude zahtjevima potrošača. Rješenje tog problema postiglo se upravljanjem unutar maloprodaje posvećujući posebnu pažnju pozicioniranju artikala i kako će se police po potrebama i namjenama popunjavati.

1.2. Svrha i ciljevi rada

Kvalitetno upravljanje kanalima prodaje, učinkovito napravljena segmentacija prodajnih mjesta s jasno izraženim ciljevima i zadacima uz izloženost i prisutnost proizvoda na prodajnom mjestu,

pojedinačno i u cjelini, važni su čimbenici koji osiguravaju visoko zadovoljstvo potrošača, a time i vlasnika/dioničara.

Slijedom toga, navedeni čimbenici pozitivno djeluju na uspješnost i dugoročnost poslovnog postojanja svake organizacije koja posluje na visoko konkurentnom tržištu gdje se kupcima i potrošačima nudi puno izbora i alternativa za zadovoljenje njihovih životnih potreba. U fokusu se nalaze aktivnosti i alati kojima se određuju najbolji načini upravljanja i definiranja asortimana na prodajnom mjestu te s ciljem ostvarenja maksimalne djelotvornosti i učinkovitosti.

1.3. Metodologija rada

Da bi se na jednostavan način uspostavila analiza teme u ovom završnom radu, razradom adekvatne literature koja se odnosi na upravljanje kategorijama proizvoda u maloprodaji, koristile su se metoda analize, metoda sinteze, povijesna metoda, metoda komparacije te metoda klasifikacije.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja koja započinju Uvodom. Prvi dio se odnosi na pojmovno određivanje maloprodaje, razvoj CM-a (*Category Management*) te definiranje i isticanje važnosti marketinga u samom procesu. Nadalje, drugi dio rada prati razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo te se nastoji definirati problematika limitiranosti postojećih sustava za upravljanje kategorijama proizvoda te iznošenje činjenica koje pomažu pri uklanjanju problema i pospješuju unaprjeđenje u procesu upravljanja. U zadnjem dijelu ovog završnog rada pažnja je posvećena svim dijelovima opskrbnog lanca, proizvođača, veletrgovaca i maloprodavača radi lakše analize i usporedbe.

2. ZNAČENJE UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA U MALOPRODAJI

2.1. Pojmovno određenje maloprodaje

Maloprodaja je dio distributivnog lanca trgovine, a koji je ukupnost svih oblika trgovačkih aktivnosti od nabave robe od proizvođača do isporuke te robe konačnom potrošaču. Ona ima ključnu ulogu u gospodarstvu. „Uloga joj je određena njezinim pozicioniranjem između ponude i potražnje robe. Utječe i na proizvođače i na potrošače.“¹

Trgovina na malo spada u tercijarnu djelatnost (usluge) što čini njezinu posebnost. Maloprodaja je dio sustava lanca opskrbe. Svojom djelatnošću maloprodavači završavaju fazu razmjene gospodarskog procesa iz koje roba prelazi u fazu potrošnje te iz tog razloga maloprodavači vrše ulogu predstavnika proizvođača prema potrošačima, a s druge strane pojavljuju se kao predstavnici potrošača prema veletrgovcima i proizvođačima. Trgovina na malo nabavlja robu ili uslugu od trgovine na veliko izravnim putem od proizvođača ili putem posrednika te je prodaje krajnjem kupcu, potrošaču ili korisniku.

Predmet poslovanja maloprodaje je roba široke potrošnje. Maloprodavači imaju širok izbor za nabavu robe za razliku od veletrgovca koji su u svojim nabavama ograničeni samo na proizvođače i uvoznike. Izbor maloprodavača za nabavu robe ovisi o njihovim potrebama, količinama nabave, širini asortimana, troškovima nabave te drugim značajnim ekonomskim čimbenicima. Maloprodavači prodaju robu u malim količinama koje se uglavnom kreću u granicama potreba jednog domaćinstva.

U ovoj fazi razmjene predstavlja se stav potrošača prema proizvodima te njihovo eventualno nezadovoljstvo prema proizvodima koje preferiraju što iskazuju činom reklamacije. Djelatnost maloprodavača utječe izravno i neizravno na životni standard stanovništva, a ravnotežu postižu

¹ Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B., Dunković, D. (2011) Ekonomika trgovine, Novi informator, Zagreb, str. 87.

praćenjem i istraživanjem potreba stanovništva, odnosno potrošača te njihovim organizacijama. S obzirom na marketing maloprodaje, ističu se marketinške aktivnosti oblikovane radi postizanja satisfakcije potrošača i profitabilno zadržavanje istih putem programa kontinuiranog poboljšanja kvalitete.²

Tipologija maloprodajnih formata čini temelj za standardizaciju maloprodaje, za planiranje razvoja maloprodaje, izdavanje dozvola za rad, provedbu propisa kapaciteta u maloprodaji, međunarodnu usporedivost podataka i pokazatelja, analizu uspješnosti trgovine, ocjenu konkurentnosti pojedinih formata itd. Klasifikacijom se maloprodavači dijele u skupine zavisno od međusobnih razlika prema odabranom kriteriju. Klasifikacija prodavaonica u trgovini na malo bitna je za analizu rasta i vrsta prodavaonica, odnosno praćenje promjena u maloprodajnoj strukturi.³

Budući da postoje mnoga obilježja prodavaonice i da se ta obilježja višestruko prelamaju, razvrstavanje prodavaonica je višeslojno. Razvrstavanje se može izvesti prema kriterijima kao što su: lokacija, veličina, vlasništvo, prodajni program, vrsta ekonomske aktivnosti, prodaja izvan prodavaonica, marža i obrtaj zaliha.

„Trgovina na malo dijeli se po različitim kriterijima na mnogofilijalne poduzetnike, odnosno velika trgovačka poduzeća sa širokom mrežom prodajnih mjesta, korporacijske lance koje karakterizira zajedničko upravljanje, središnja nabava i plasman, te sličan asortiman, dobrovoljne lance koji se odnose na skupinu samostalnih poduzetnika koji se bave maloprodajom pod sponzorstvom trgovca na veliko, potrošačke zadruge, odnosno trgovine na malo u vlasništvu potrošača, franšizne lance tj. dobrovoljna udruženja davatelja i primatelja franšize) itd.“⁴

U trgovini na malo najvažnije je dobro planiranje vremena i raspoređivanja proizvoda. Kada je riječ o modnoj industriji već u siječnju bi trebala početi prodaja za proljeće/ljeto, iako manje trgovine, koje imaju skućeniji skladišni prostor, robu mogu nabavljati kasnije. Sve prodavaonice

² Segetlija Z., (2006), Trgovinsko poslovanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 68.

³ Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B., Dunković, D. (2011), op. cit., str. 78.

⁴ Segetlija, Z. (2002) Maloprodaja u Republici Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, str. 42.

proizvođačima određuju krajnji rok isporuke za prve narudžbe, što je obično pred kraj travnja. Obnavljanje narudžbi se može planirati za travanj, ali se one moraju isporučiti do početka lipnja.⁵

Vrlo je važno pratiti trendove koji mogu biti od velike pomoći pri izboru za iduću godinu. Prodavaonica treba evidentirati podatke o tjednoj prodaji i usporediti ih sa zaliham. Mogu se ukloniti linije koje se slabo prodaju, kako bi tamo bile vraćene u vrijeme rasprodaje. Ovim se osigurava prostor za ponovno naručivanje robe koja se dobro prodaje.

Trgovina se može obavljati na fiksnim lokacijama ili *online*. U procesima modernizacije, maloprodavači često grade skladišni prostor gdje se potrebne zalihe robe čuvaju i pripremaju za prodaju te u konačnici iz kojeg se opskrbljuje maloprodajna mreža. „Skladišni prostor maloprodavačima je potreban zbog toga što oni obavljaju funkciju premošćivanja vremena (međuvremensku), pregrupiranja asortimana (kvalitativnu) i dio funkcije pregrupiranja količina (kvantitativna). Također, ponekad se priljev robe iz robe ne može uskladiti sa zahtjevima maloprodajne mreže pa trgovina na malo i zato mora imati zalihe. Prodavaonice kao cjelina čine maloprodajnu mrežu. Njihov prostorni raspored ovisi o asortimanu koji treba nuditi na određenim mjestima, kao i veličina i tipovi prodavaonica. Pitanje i oblikovanje i razmještaja prodavaonica je od velikog značaja za opskrbu lanca, ekonomično i rentabilno poslovanje trgovinskog poslovanja.“⁶

Maloprodajno poslovanje je važan generator profita i razvoja cjelokupnog zdravlja gospodarstva svake države. Uspješnost maloprodaje ovisi o razini razumijevanja i razine zadovoljavanja potreba vlastitih kupaca, a one se s povećanjem shvaćanja važnosti rješavanja ekoloških i društvenih problema sve više mijenjaju i usmjeravaju prema pitanjima održivosti.⁷

2.2. Razvoj Category Management-a

⁵ Ujević D., Knego N., Lazibat T., i suradnici (2013) Ekonomski i tehnološki aspekti modne industrije, Ekonomski fakultet Sveučilišta, Zagreb, str. 95.

⁶ Segetlija Z., (2006), op.cit., str. 69.

⁷ Bedek A., Palić M., (2013) Važnost čimbenika održivosti prilikom donošenja odluke o odabiru maloprodajnog poduzeća za kupnju proizvoda široke potrošnje, Poslovna izvrsnost, Vol. 7., No. 1., str. 9.

Demografske promjene pospješile se pojavu novih životnih stilova i razvoj tehnologije što je bila podloga za promjenu potreba potrošača. Pojava novih oblika prodavaonica koje su se uključile na tržište s nižim cijenama te oduzele konkurentsku prednost postojećim prodavaonicama bio je okidač koji je pokrenuo pojavu koncepcije upravljanja kategorijama proizvoda u Sjedinjenim Američkim Državama pred sam kraj osamdesetih i početak devedesetih godina dvadesetog stoljeća.

Nova konkurencija su uglavnom bili drugi oblici prodavaonica u sklopu velikih trgovinskih centara koje su nazvali „ubojice u kategoriji“. „Ubojice u kategoriji“ su sa svojom raznolikom ponudom i niskim cijenama prevladali tržište i na taj način uzrokovali da su se mnogi maloprodavači morali povući jer im nisu mogli konkurirati. Prodavaonice velikih površina koje su omogućile veliku ponudu robe po nižim cijenama organiziranu kao samoposluge te veliki broj parkirnih mjesta svojim potrošačima obilježile su početak trenda pojeftinjenja skupih proizvoda prema statusu robe široke potrošnje.⁸

Zbog brzine razvoja i preuzimanja tržišta nove konkurencije, stvorila se potreba i za učinkovitom organizacijom gdje se javlja pojam „*Category Managment*“ kojeg je uveo dr. Brian Harris zahvaljujući prvom programskom paketu za upravljanje prostorom na polici pod nazivom „Apollo Space Management sustav“.⁹

S obzirom na raznolikost ponude proizvoda na tržištu roba široke potrošnje upravljanje asortimanom prvi put je predloženo i primijenjeno u supermarketima koji su se suočavali s problemom nedostatka organizacije velike količine proizvoda i prilagodbe ponude zahtjevima potrošača. Rješenje tog problema postiglo se upravljanjem kategorijama kao pojedinačnim strateškim poslovnim jedinicama unutar maloprodaje; unutar kojih se određivalo kako će određeni artikli biti pozicionirani i kako će se police po potrebama i namjenama popunjavati.

⁸ Segetlija Z., Dujak D., (2013) Upravljanje kategorijama proizvoda, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 5 .

⁹ Ibidem, str. 6.

Od implementacije upravljanja kategorijama kao pojedinačnim jedinicama težilo se obostranoj suradnji proizvođača i trgovaca da bi se potrošačima predstavili proizvodi s najvećim obrtajem i profitabilnošću. Dostupnost podataka zahvaljujući novim tehnologijama poput POS sustava, omogućila je indirektno analiziranje prodajnih podataka. Međutim, prakticiraju se i izravne tehnike poput promatranja kupovnih navika potrošača provođenjem testova i intervju s potrošačima.

Boljim razumijevanjem potreba potrošača, proizvođači i trgovci ostvaruju mogućnost da unutar različitih prodajnih i komunikacijskih kanala ponude proizvode koji zadovoljavaju njihove potrebe. Širina asortimana ključna je za konkurentnost poduzeća na tržištu robe široke potrošnje. Osim što omogućava poduzećima da svoje proizvode plasiraju unutar većeg broja prodajnih kanala smještenih u različitim demografskim sredinama, istraživanja pokazuju da kupci unutar jedne prodavaonice povremeno odstupaju od kupovine preferirane marke proizvoda zbog potrebe za promjenom. Može doći do opadanja prometa unutar te kategorije zbog nedovoljne raznolikosti ponude jer potrošači percipiraju ponudu određenog prodajnog mjesta prema dostupnosti proizvoda koje najčešće kupuju. Oni mogu zbog tog nedostatka promijeniti prodajno mjesto.

Klijenti imaju aktivan odnos prema marki proizvoda jer im pomaže u donošenju kupovne odluke. Maloprodajni lanci koji razviju svoje trgovačke marke unutar određenih kategorija u znatno su boljem položaju prilikom pregovora s jakim proizvođačima jer mogu slobodnije formirati cijene unutar kategorije u kojoj imaju vlastite proizvode, određivati udio svoje robe na polici i upravljati imidžom rabeći vlastite proizvode umjesto proizvoda dobavljača.¹⁰

Na ovaj način ostvaruje se konkurentna raznolikost u asortimanu koja potencira veću kupnju, ali i poboljšava poziciju trgovca u pregovaračkom odnosu. Proizvodi unutar maloprodajnog prostora prvenstveno se pozicioniraju prema kategorijama s obzirom na to da potrošači uglavnom znaju koju kategoriju proizvoda namjeravaju kupiti, ali odluku o odabiru marke proizvoda donose tek

¹⁰ Vranešević, T. (2007) Upravljanje markama, Accent. Zagreb, str.13.

kad dođu do prodajnog mjesta. Iz istog se razloga proizvodi najčešće slažu okomito kako bi potrošači mogli na jednom mjestu usporediti asortiman i cijene artikala. Raspored artikala unutar kategorije je važan jer potrošači perifernim vidom donose zaključak o kategoriji koja je izložena na polici, ali ime marke ili potkategorija proizvoda zahtijeva fiksaciju vida na detalje.

Istraživanja o kretanjima očiju potrošača pokazala su da se vid fiksira na proizvode koji su okomito izloženi u središtu kategorije jer je to najčešća polazišna točka od koje potrošač promatra ostatak artikala unutar kategorije pa marke izložene na toj lokaciji najčešće ostaju potrošačima u sjećanju. Ispitivanjem potrošača, također se pokazalo da vodoravan raspored na policama određuje percepciju jer potrošači smatraju da su proizvodi izloženi pri dnu police niže kvalitete od onih izloženih pri vrhu stoga najčešće biraju proizvode s vrha ili sredine police. Proizvodi su najčešće pojedinačno izloženi na uobičajenim policama unutar kategorije pa se izlaganja van redovne police mogu upotrebljavati kako bi se proizvod izložio u različitim pakiranjima ili povezao sa srodnim kategorijama.¹¹

Ovakva strategija izlaganja proizvoda može biti na način da se ostvari vezana kupnja proizvoda unutar iste kategorije (eng. *Up-selling*) ili iz različitih kategorija (eng. *Cross-selling*) s tim da se “*up-selling*” odnosi na povećanje prodaje proizvoda unutar iste kategorije, dok se “*cross-selling*” odnosi na povećanje prodaje pozicioniranjem proizvoda sa srodnim kategorijama. Izlaganje proizvoda izvan osnovne kategorije karakteristično je za asortiman bezalkoholnih pića, za razliku od nekih drugih asortimana (npr. meso, kruh i pekarski proizvodi). Ovom vrstom izlaganja nastoji se potrošaču ponuditi mogućnost kupovine i izvan osnovne kategorije te na taj način izravno utjecati na frekvenciju kupnje/potrošnje, ali i na stvaranje novih potrošača za tu marku. Na dodatnim izlaganjima uglavnom se vrši paketno pozicioniranje proizvoda, za razliku od osnovne police gdje se to radi u pojedinačnom pakiranju. Lokacija artikala u supermarketima može odstupati od primarne kategorije proizvoda kako bi se potrošač u više navrata susreo s proizvodom čak i ako ta kategorija nije bila dio planirane kupovine. Umjesto pojedinačnog

¹¹ Kovač, I. Palić, M. Lovrić, M. (2016) Primjena modela optimizacije upravljanja asortimanom (OPTAS Model) na maloprodajnim mjestima u Republici Hrvatskoj, Poslovna Izvršnost, 10, 1; str. 38.

izlaganja, kakvo je uobičajeno na policama, proizvod je izložen u pakiranjima pa je veća vjerojatnost da će prilikom prolaska pokraj te police potrošač uzeti veći broj proizvoda.

Polica dizajnirana s porukom kojom se promiče određeni životni stil s kojim će se neki potrošači identificirati te eventualno postati lojalni marki kao sastavnom dijelu njihovoga životnog stila je element veće kupnje. Izlaganje na lokacijama povoljnim za impulzivnu kupovinu također je učinkovita strategija za povećanje prodaje i profitabilnosti određenih artikala. Potrebno je napomenuti da se kupci najčešće odlučuju impulzivno kupiti proizvod prilikom čekanja na blagajni ili plaćanja zbog prepoznavanja marke i pozitivnog iskustva u prošlim kupovinama. Svako dodatno izlaganje izvan osnovne kategorije proizvoda ima karakteristike impulsnog izlaganja, odnosno kupnje jer potrošač u trenutku odabira tog proizvoda nije planirao tu kupnju.

Prvi model procesa CM-a razvijen od strane konzultantske tvrtke TPG sastojao se od osam faza. Nakon uspješnog testiranja i pozitivnih reakcija na proces, model je bio prihvaćen od strane maloprodavača i proizvođača.¹²

Vezano za orijentaciju na kupce i logistike u trgovini razvile su se nove koncepcije kao što su: eng. *Efficient Consumer Response (ECR)*, *Quick Response (QR)*, i *Category Management (CM)*. Koncept efikasnog odgovora na zahtjeve potrošača imao je iznimno važnu ulogu u razvoju CM. U sklopu ECR-a se prate, skupljaju, razvijaju i objavljuju najuspješnija dostignuća i potvrde iz prakse CM-a vodećih maloprodavača i proizvođača. Postoje pak mišljenja da je CM nastao iz koncepcije ECR-a u kombinaciji sa QR koji se temelji na smanjenju troškova i povećanju profita na način da se smanji vrijeme narudžbe, smanjenje grešaka prilikom unošenja narudžbe, skladišnih potreba, te povećanog obrta zaliha.¹³

¹² Kovač, I., Palić, M, Lovrić, M.(2006), op.cit., str. 7.

¹³ Bloomberg D.J., Lemay S., Hanna J.B., (2006) Logistika, Mate d.o.o. Zagreb, str. 58.

Koncepcija ER-a predstavlja, zapravo, nastavak na sustav „brzog odgovora“ i prevodi se kao „uspješna reakcija na potražnju kupaca“. ¹⁴ Koncept je nastao s ciljem poboljšanja učinkovitosti opskrbnog lanca na način da osigura veću vrijednost kupcu suradnjom dobavljača i distributera.

Tablica 1. ECR STRATEGIJE

1. Učinkovit asortiman prodavaonice	
2. Učinkovita promocija proizvoda	<i>Category management</i>
3. Učinkovito uvođenje proizvoda	
4. Učinkovito dopunjavanje	<i>Supply Chain Management</i>

Izvor: Singh J.: Category Management-Past, present, future, Category Management Inc.-prezentacija, 2005.

Prve tri strategije u procesu ECR-a se odnose na potražnju i predstavljaju aktivnosti u category management-u, dok se četvrta strategija odnosi na stranu ponude u opskrbnom lancu ¹⁵ (tablica 1).

Postoji niz različitih definicija CM-a (*Category Managementa*) ¹⁶. Polazeći od prve definicije, od strane konzultantske tvrtke ACNielsen, koja naglašava prilagođavanje poslovnih jedinica radi zadovoljena potreba kupaca pa sve do definicije koju je dao Europski odbor za ECR u maloprodaji i industriji robe široke potrošnje prema kojem je CM proces kojim maloprodaja i dobavljači upravljaju kategorijama proizvoda kao strateškim poslovnim jedinicama kojim se postižu bolji poslovni rezultati usmjeravanjem na pružanje bolje kvalitete kupcu, tj. potrošaču. ¹⁷

¹⁴ Segetlija Z., (2009) Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo, Ekonomski vjesnik, Vol.2., No.1., str. 90.

¹⁵ Segetlija Z., Dujak D., 2006., Op.cit., str. 8.

¹⁶ Segetlija Z., Dujak D., (2006), op.cit., str. 13.

¹⁷ Muller J., Singh J., (2006) Category Management, Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, Zagreb, str. 1.

Prema Josipu Mulleru¹⁸, definicija CM proizlazi iz maksimiziranja iznosa prodaje i profita po kvadratnom metru prodajne police zahvaljujući upravljanju kategorijama proizvoda na način da su prodajni prostor i police učinkovito razmješteni, a time i efikasno iskorišteni.

Zapravo, CM predstavlja podlogu za donošenje poslovnih odluka, a to im omogućava suradnja maloprodavača sa dobavljačima koji sustavno prikupljaju informacije o kategoriji proizvoda koje kupci preferiraju da bi te podatke mogli analizirati kako bi pospješili prodaju, zadovoljstvo potrošača i ostvarivanje zadanih financijskih ciljeva.

2.3. Uloga marketinga u razvojnom procesu Category Management-a

Slobodno djelovanje tržišta natjeralo je trgovce na kontinuirano pronalaženje novih alata koji će im osigurati uspješnu borbu s konkurencijom. Sve brži životni tempo, sve manje raspoloživog vremena, veća diversifikacija u potrošačkim potrebama, uz sve veća ulaganja u informatizaciju i razvoj tehnologije imali su jak utjecaj i u sektoru maloprodaje koji je ujedno i nazastupljeniji oblik trgovine.

Novi category management mora odgovoriti željama i potrebama sve zahtjevnijih potrošača. Mnoge tvrtke kako bi smanjile troškove, te opstale na tržištu, prisiljene su na otpuštanje radnika i racionalizaciju poslovanja, čime se stvorio jedan novi krug potrošača koji maksimalno štede jer su ostali bez posla ili ga se boje izgubiti. S druge strane, ti potrošači i dalje očekuju višu kvalitetu proizvoda unatoč potrošnji proizvoda nižeg cjenovnog ranga. Današnji kupac traži različitosti i zadovoljan je ponuđenim miksom proizvoda ako uz osnovne namirnice u asortimanu uvijek može pronaći i nešto novo.

¹⁸ Ibidem., str. 1.

Putem svojih robnih marki trgovci se nastoje diferencirati i stvoriti lojalne potrošače. Biti prvi i jedinstven na tržištu, kreator potražnje, cilj je svakog trgovca pa se voditelji kategorija ne smiju fokusirati isključivo na razvoj svojih robnih marki, već ići u smjeru standardizacije asortimana i poslovnih procesa, pronalaziti inovativne proizvode i slijediti trendove najvećih svjetskih trgovaca. Trendove treba pratiti uzevši u obzir demografske razlike i ekonomski razvoj te specifičnosti pojedinih regija.

Trgovci moraju shvatiti da su prošla vremena kada je ponašanje potrošača bilo predvidljivo i rukovođeno cijenom i kvalitetom kao osnovnim parametrima. Iz tog razloga fokus trgovca više ne ikad mora biti na potrošačima, pa se sve više koristi bihevioralni category management, odnosno upravljanje kategorijama temeljeno na procesu promatranja, razumijevanja i prepoznavanja ponašanja svakoga pojedinog potrošača.

„Category menadžer mora dobro poznavati poslovno okruženje i tko mu je konkurencija. On mora biti inovativna, jer nekreativnost, neinformiranost i nedovoljna edukacija category menadžera dovodi u pitanje uspješnost prodaje i profitabilnost kategorije koju vodi. Trgovac za uspješno vođenje kategorije treba doći do informacije zašto je kupnja izostala i koja kupčeva potreba i želja nije zadovoljena.“¹⁹

Ključne odgovornosti i zadaće menadžera kategorije su razviti, komunicirati, nadograditi i nadgledati strateški plan za predviđenu kategoriju, razviti i održavati odnose sa dobavljačima, upravljati asortimanom proizvoda, upravljati cjenovnim strategijama, razviti promocijske planove, uočiti prilike za unaprjeđenje prodaje i zarade na kategoriji te također smanjiti troškove sa stajališta cjelokupnog lanca vrijednosti.

Menadžer kategorije je odgovoran za pojedinu kategoriju u čijem je radu bitno spajanje zadaća nabave i prodaje. Drugim riječima, menadžer kategorije nadgleda sve aktivnosti vezane za nabavu i prodaju za određenu kategoriju.²⁰

¹⁹ <https://www.jatrgovac.com/2014/04/category-management-standardizacija-inovacija-i-razumijevanje-potrosaca/> (pristup 25.5.2018.)

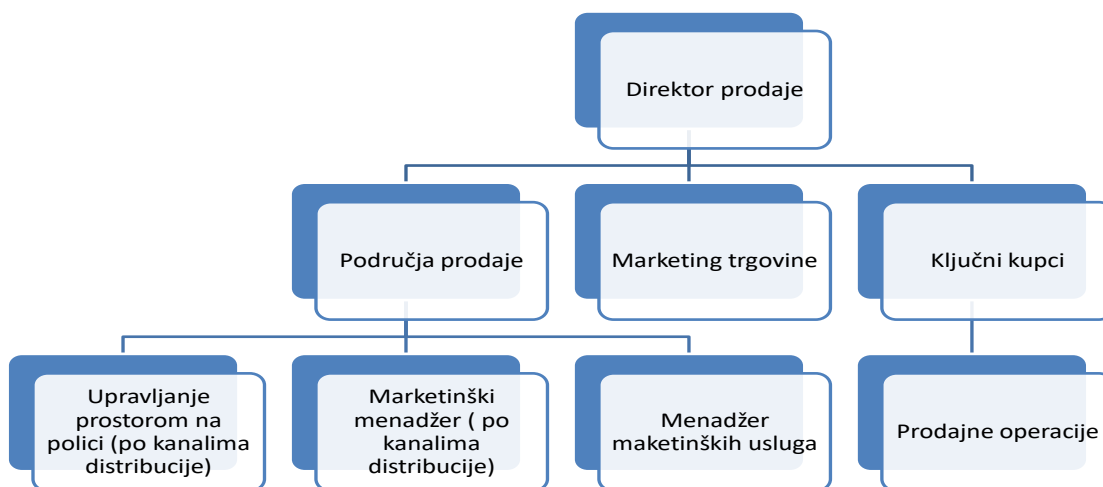
²⁰ Levy M., Weitz B.A., Grewal D., (2014) Retailing Management, McGraw-Hill, New York, str 321.

Menadžeri kategorije u svom nastupu posebnu pažnju trebaju obratiti pri donošenju odluka o kupovini i prilagođavanju prodaji, na način da urade zajedničko promoviranje, prezentiranje i ponudu proizvoda na točno određenoj lokaciji, kao i aktivnom prodajnom izlaganju, odnosno što fleksibilnijem pristupu prilagođavanja proizvoda i usluga potrebama i preferencijama lojalnih potrošača.²¹

„Trade Marketing“ je jedan od bitnih dijelova organizacije koja treba osigurati tehničku potporu za adekvatno upravljanje odnosom s ključnim kupcima. Vještine i znanja menadžmenta trgovinske marketing organizacije moraju biti interdisciplinirane kako bi bio dobra poveznica u procesu tvrtka-trgovac-potrošač (slika 1). Da bi podržale ove aktivnosti, Trade Marketing organizacija na način da pruža:

- 1) Razvoj ekspertize u upravljanju kanalima distribucije.
- 2) Usklađivanje individualnih znanja i sposobnosti sa potrebna tržišta.
- 3) Usku suradnju na prodajnom i marketing strukturom u tvrtci.

²¹ Meler M., (2005) Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str.294.



Slika 1. Organizacijska struktura trade marketing funkcije

Izvor: Muller J., Singh J., (2006.), Category Management, Zagreb, Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, str.180

3. POSTUPAK UPRAVLJANJA KATEGORIJAMA PROIZVODA U MALOPRODAJI

3.1. Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo

Maloprodavači su glavni sudionici u distribuciji roba i usluga. Oni stvaraju dalekosežne makroekonomske i mikroekonomske implikacije na život ljudi i gospodarstvo u cjelini jer utječu na stanje u proizvodnom sektoru, na zaposlenost i životni standard stanovništva, na urbanističko planiranje, na uvoz robe, na bruto društveni proizvod, na procese globalizacije i internacionalizacije. Iz svega navedenog se vidi koliko je velika važnost efikasnog upravljanja maloprodajom.

Menadžment se može definirati kao skup različitih uloga grupiranih u tri osnovne skupine:²²

1. uloge s područja međuljudskih odnosa (zastupanje interesa organizacije u javnosti, vođenje, uspostavljanje veza i poznanstava),
2. uloge s područja informacija (kontrolna uloga, uloga prijenosa informacija i uloga predstavnika) i
3. uloge s područja donošenja odluka (poduzetnik, vođenje u uvjetima nemira – turbulencije, alokator resursa i pregovarač).

U odnosu na raniji način poslovanja trgovine na malo, danas se bitno promijenila struktura trgovine na malo. U takvim se okolnostima razvija suvremeni menadžment trgovine. Menadžment je razvojem tehnologije sustavnog poduzetničkog upravljanja prvi u povijesti uspio okupiti veliki broj obrazovanih ljudi, različitih kvalifikacija i usmjeriti ih na postizanje zajedničkih ciljeva.

²² Mintzberg, H. (1990) The Managers Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, 3/4, str. 168.

„Menadžerska poduzetnička tehnologija je omogućila da znanje od društvenog ukrasa preraste u istinski kapital suvremene ekonomije. Menadžment više nije usredotočen samo na funkcije unutar organizacije, menadžment postaje društvena funkcija.“²³

Trgovinski menadžment je kompleksan pojam, vjerojatno jedan od kompleksnijih vrsta menadžmenta jer obuhvaća mnogo čimbenika uključenih u proces poslovanja. Prema polazištima teorije menadžmenta nužno je izdvojiti pojam strateškog menadžmenta za kojeg je odgovorna najviša razina u organizaciji jer su njihovi planovi i odluke dugoročnog karaktera i efekta na poduzeće. Prognoziranje, planiranje i neprestano prilagođavanje mogućnostima i ograničenjima na tržištu glavni je zadatak strateškog menadžmenta. U kontekstu toga, naglasak se stavlja na proučavanje konkurencije, promjena u potrošnji i ponašanju kupaca, promjena u kanalima i regulaciji, upravljanje prostorom, ekološki zahtjevi i drugo.

Početkom devedesetih godina 20. stoljeća skupina maloprodajnih kuća i proizvođača robe široke potrošnje uz pomoć konzultantske kuće iznijeli su izvješće pod nazivom „Efikasan odgovor potrošaču: povećanje vrijednosti za kupce/potrošače u maloprodajnoj industriji“ (*Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, ECR*). Navedeno izvješće je postavilo temelje za stvaranje pokreta, na kraju i organizacije, u obliku predstavničkog tijela trgovine i industrije.²⁴

U izvješću se su iznijele glavne pretpostavke za izvršenje zajedničkih ciljeva industrije maloprodaje i robe široke potrošnje:²⁵

- 1) Usmjerenost na pružanje veće vrijednosti kupcima/potrošačima.
- 2) Formirati i razviti adekvatne i pravovremene informacije te platforme za razmjenu istih.
- 3) Maksimizirati procese koji dodaju vrijednosti krajnjem kupcu, a eliminirati procese koji štete ili ne donose vrijednost potrošaču.
- 4) Razviti zajednički i konzistentan sustav evaluacije rezultata implementacije ECR principa.

²³ Drucker, P. (2005) Najvažnije o menadžmentu, M.E.P.Consult, Zagreb, str. 16.

²⁴ Slabinac M. (2011), Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 279.

²⁵ Drucker P. (2005), op.cit. str. 187.

ECR ima dvije glavne komponente, a to su CM (kategorijski menadžment) i SCM (menadžment opskrbnog lanca). CM obuhvaća sve strategijske postupke kojima se treba povećati promet i stvaranje vrijednosti na temelju optimiziranja marketinških aktivnosti koje se odnose na robne skupine dok SCM obuhvaća sve kategorije koje imaju za cilj reduciranje troškova tijekom robe i informacija određenog asortimana koji je orijentiran na želje kupaca.

Pogodnosti ECR-a se mogu podijeliti na četiri osnovna dijela:

- 1) Efikasan asortiman tj. optimalan asortiman koji je u skladu sa poslovnom strategijom maloprodajne kuće djelujući u cilju maksimiziranja prodaje te olakšavanje kupcu brzo snalaženje ispred police kategorije.
- 2) Efikasna i kontinuirana obnova zaliha robe podrazumijeva smanjiti zalihe na što je moguće manju razinu uz očuvanje stalne dostupnosti robe krajnjim potrošačima.
- 3) Efikasne promocije podrazumijeva se maksimiziranja efikasnosti promotivnih aktivnosti uz što točniju procjenu učinka i potrebnih zaliha sa što manjim troškovima.
- 4) Efikasno uvođenje novih proizvoda: u mnoštvu novih proizvoda, maloprodaja treba rangirati proizvode te ocijeniti koji od njih zadovoljava uvođenje, a koje treba snažno podržati jer mogu biti podloga za poboljšanje imidža maloprodajne kuće i osvajanje tržišta.²⁶

Kao osnovni zadatak menadžmenta u maloprodaji može se istaknuti usmjerenost pažnje prema kupcima, i činjenica da se pogreške u poslovanju maloprodaje, sukladno navedenom, razvijaju zbog nedovoljnog poznavanja potreba i želja kupaca, a ne zbog novih tehnologija, znanja o djelatnicima i dr. CM se kao poslovna filozofija temelji na shvaćanju da su robne skupine, a ne artikli strateške poslovne jedinice u zadovoljavanju potreba kupaca i ostvarivanju ciljanog prometa i dobitka.

Usmjerenost CM-a je na poslovnim procesima i to na: razvoju, implementaciji i praćenju godišnjih poslovnih planova za pojedine kategorije. Poslovni proces CM-a se može prikazati pomoću dva temeljna modela. Model CM-a koji se sastoji od definicije kategorije, uloga

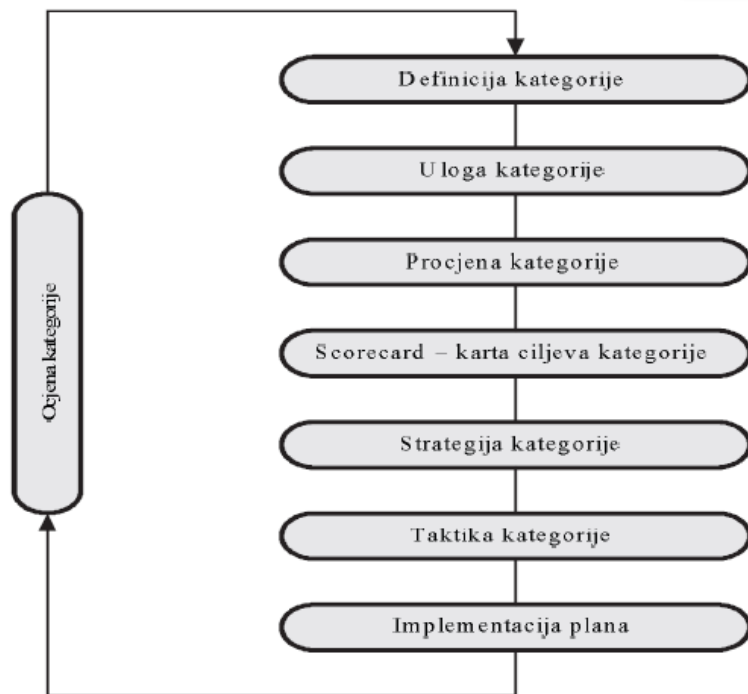
²⁶ Segetlija, Z., (2009) Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo, Ekonomski vjesnik, Vol. 22, No. 1, str. 87-92

kategorije, procjena kategorije, balanced scorecard kategorije, strategije kategorije, taktike kategorije, implementacije plana te ocjene kategorije podržan je od strane Odbora ECR-a i ujedno je model koji se češće koristi u praksi.

Definicija kategorije podrazumijeva definiranje artikala koji čine kategoriju i njena segmentacija prema željama i potrebama kupaca/potrošača. Pod pojmom uloga kategorije podrazumijeva se dodjeljivanje uloge kategorije u skladu s analizom kategorije koja uzima u obzir potrošača, maloprodajni opskrbni lanac, dobavljače i konkurenciju. Procjena kategorije jest utvrđivanje mogućnosti prodaje, zarade te povrata na uloženo temeljem analize strukture kategorije.

„Pojam Balanced scorecard kategorije podrazumijeva uspostavljanje osnovnih ciljeva za mjerenje uspješnosti kategorije. Razvijanje taktika za određivanja asortimana, cijena promocija, razmještaja na policama i dobavljača kojima se nastoje potaknuti i ostvariti unaprijed utvrđeni ciljevi, a implementacija poslovnog plana za kategoriju i strategija kategorije namijenjeno je za provođenje planiranih taktika. I na kraju, svi koraci procesa kategorije se kontinuirano prate da bi se utvrdila uspješnost same kategorije u odnosu na početni plan.“²⁷

²⁷ Muller J., Singh J. 2006., Op.cit., str. 196.



Slika 2. Poslovni proces CM-a (Category Management)

Izvor: Muller J., Singh J., (2006.), Category Management, Zagreb, Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, str. 201.

Upravljanje kategorijama proizvoda obuhvaća sve strategijske postupke kojim treba povećati promet i stvaranje vrijednosti na temelju optimiranja marketinških aktivnosti koje se odnose na robne grupe – kategorije proizvoda.²⁸

Primjena kategorijskog menadžmenta povećava vrijednost funkcija i aktivnosti koje su prije u maloprodajnom poslovanju bile zapostavljene. Svrha mu je oblikovati kvalitetan miks proizvoda u prodavaonici isticanjem profitabilnih marki, smanjivanjem na najmanju moguću mjeru zaliha koje se slabo prodaju te zamjenom zalihe sporog obrtaja s onima brzog obrtaja. Kao posljedica primjene ovakvog načina rada, odnos s dobavljačima i razvoj marki došli su u prvi plan.

²⁸ Segetlija, Z. Dujak, D (2004) Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, Ekonomski vjesnik, Vol. 22, No. 2, str. 376-377

Kategorijski menadžment omogućuje veću učinkovitost opskrbnog lanca jer se njime može provjeriti uspješnost prodaje svakog pojedinog proizvoda te prema dobivenim informacijama prilagoditi strategiju poduzeća kako bi se u budućnosti ostvarivao najveći mogući profit. On ovisi o suradnji proizvođača i trgovca, razmjeni informacija, koordinaciji marketinških aktivnosti i stvaranja vrijednosnog lanca. Na taj su način prodaja i nabava robe međuoavisne, što znači da je količina robe koja nije usmjerena na tržište minimalna ili nepostojeća.

„CM se sastoji od četiri osnovne pretpostavke: troškovi, potrošači, pokretači kategorija i konkurencija. Postoje različite metode mjerenja troškova koji se ujedno prate prema funkciji, a ne prema proizvodima ili nekim drugim aktivnostima u kojim bi se maloprodajni proces mogao naći u lancu nabave. Retailer Inventory Method (RIM), Activity Based Costing (ABC) te Direct Product Profitability/Costs (DPP/DPCP) su osnovne metode za mjerenje troškova.“²⁹

RIM metoda mjeri troškove prema stanju na zalihama i ona ne daje adekvatne podatke na temelju kojih bi se mogle provoditi promotivne akcije potrebne za donošenje taktičkih odluka. ABC metoda se odnosi na računanje troškova na temelju aktivnosti pri čemu menadžeri kategorije trebaju razumjeti koliki trošak nastaje poduzimajući pojedinačnu aktivnost za svaki proizvod, dok DDP metoda svakom proizvodu prepisuje sve troškove koji su povezani s istim da bi se utvrdila dobit po proizvodu³⁰.

Uloga category menadžera je unaprjeđenje prodaje u sklopu koordinacije s odjelom za oglašavanje i prodaju uključujući odlučivanja o miksu proizvoda jedne robne grupe, vršenje pregovora sa dobavljačima te određivanju cijene, a sve se to ravna s potrebama i željama njihovih potrošača.

Uvođenje CM-a u maloprodaji je značajno iz dva osnovna razloga, a to je povećanje broja proizvoda u asortimanu i veće uključivanje kupaca izbor proizvoda u asortiman. Svakodnevno se na tržištu povećava izbor proizvoda koji se nude maloprodavačima, ali se istovremeno prostor na policama ne povećava pa su maloprodavači ograničeni jer moraju selektirati proizvođače i

²⁹ Muller J., Singh J., 2006., Op.cit., str. 201.

³⁰ Muller J., Singh J., 2006., Op.cit., str. 201.

proizvode. Uz pomoć CM vrši se selekcija koju će potaknuti kupci svojom kupnjom što olakšava category menadžerima da odrede ponudu.

CM maloprodaje teži ka optimizaciji opskrbnog lanca pa svoje aktivnosti usmjerava prema potrošačima, odnosno potražnoj strani s ciljem povećanja potražnje za predviđenu kategoriju i prema proizvođačima/dobavljačima tj. ponudi s ciljem poboljšanja opskrbe i logistike. Da bi se povećao volumen prodaje određene kategorije, maloprodavači marketinške aktivnosti usmjeravaju na povećanje broja kupaca koji posjete prodavaonicu i povećanje vjerojatnosti kupovine u kategoriji od strane kupaca koji su već u prodavaonici te na području cijena i na području promocije i asortimana koji utječe financijsku sliku cijelog poduzeća.³¹

3.2. Limitiranost postojećih sustava za upravljanje kategorijama proizvoda

„Glavna ograničenja postojećih sustava CM-a su u postojećim praksama koje dolaze do izražaja uslijed manjka razvoja komponenti potrebnih za uspostavu CM-a od kojih su najvažniji organizacija, ljudi, informacijski sustavi, oslanjanje na proizvođače, nedostatak kreativnosti, ograničeno poznavanje potrošača, nedostatak znanja o pokretačima kategorije te sama nekoordinirana izvedba.“³²

Category management se, kao relativno nova aktivnost u trgovini, sve više uključuje u poslovanje posljednjih desetak godina. Glavna ograničenja su organizacija i ljudi koji nisu dobro postavljeni, nemaju usklađenost svih funkcija poslovanja zajedno, ali ni dovoljno znanja i iskustva. Svakako je jedno od ograničenja i nedostatak kreativnosti, te zastarjeli informacijski sustavi na kojima vlasnici trgovina štede na vlastitu štetu jer ne mogu razviti category management bez odgovarajućih programa. Na to se nadovezuje nepoznavanje realnih troškova jer ih se bez

³¹ Ibidem, str. 202.

³² Muller J., Singh J., 2006., Op.cit., str. 209.

programa ne može detaljno analizirati. Osim navedenih, ograničenje predstavlja i nerazumijevanje potreba potrošača, ograničeno znanje o pokretačima kategorije i na koncu loša izvedba planiranog plana.

„Upravljanje odnosima s korisnicima je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim klijentima i mjestima dodira s klijentima kako bi se povećala njihova lojalnost. Mjesto dodira je bilo koja prilika u kojoj kupac susreće marku ili proizvod.“³³

Smještaj proizvoda u određenom kontekstu, tj. u odnosu s drugim proizvodima može različito utjecati na njegovu prodaju. Pronalazak pravog okruženja za svaki proizvod u asortimanu maloprodavača predstavlja definiranje kategorija u asortimanu, i od izuzetne je strateške važnosti za maloprodavača. Za maloprodajne procese, nabava i slaganje robe na police trebalo bi biti integrirani postupak. Odjel za nabavu bi trebao funkcionirati u skladu sa potrebama potrošača, odnosno nabavljati zalihe koje odgovaraju potražnji.

Glavni cilj organizacije postaje maksimiziranje povrata na uložena sredstva, odnosno maksimiziranje marže (marža X obrtaj zaliha). Rad svih funkcija, od nabave do slaganje roba na police bi trebao biti u međusobno usklađenom odnosu jer u protivnom pogrešne odluke mogu znatno oštetiti poslovanje organizacije³⁴.

Category menadžeri zbog svog širokog obujma posla su preopterećeni pa se većina maloprodajnih lanaca u procesu CM-a oslanja na proizvođače jer oni unaprijedjuju cijeli proces. Category menadžeri su većinom zaduženi za više kategorija te se nalaze u poslovnoj koordinaciji s više proizvođača koji inzistiraju na donošenju plana koji pogoduje njima i njihovoj kategoriji zbog čega category menadžeri zaostaju u realizaciji cijelog procesa u odnosu na proizvođače.

U praksi, proces se često svodi na ispunjavanje obrazaca jer planiranje kategorija zahtjeva analitičke i standardizirane postupke, pa sama karakteristika kreativnosti uvelike zanemaruje što rezultira samo popunjavanje polica kategorijom. Kategorije se slažu na isti način kao i prije, a

³³ Kotler, P., Keller K.L., (2011) Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, Str.135

³⁴ Muller J., Singh J., 2006., Op.cit., str. 210.

pristup konkurentskom okruženju se također ne mijenja, a sve se to protivi koncepciji CM-a i ograničava ga.

Category management vezemo za razumijevanje i zadovoljavanje potreba potrošača ponudom odgovarajućeg marketinškog miksa. Većina maloprodajnih lanaca nema dovoljno razumijevanje za kupca neke kategorije za razliku od proizvođača koji imaju pristup kvalitetnijim i pravovremenim informacijama sa tržišta.

Maloprodajni lanci bi trebali znati što potiče potrošače na kupuju u nekoj kategoriji. U većini slučajeva maloprodajni lanci i utječu na odluku potrošača svojim poznavanjem kategorije što uključuje asortiman, promocije i unaprjeđenje prodaje. Ipak, često je to znanje o pokretačima kategorije ograničeno ili ne postoji uopće zbog nedostatka mjere elastičnosti samih tih varijabli i mjere njihove dinamike.

*„Nedostatak znanja o točnim troškovima je također jedan od bitnih ograničenja za CM. Većina planiranja kategorija izračunava se na bazi bruto marži dok se direktna profitabilnost proizvoda i računanje troškova po osnovi aktivnosti ne koriste u dovoljnoj mjeri pa se ni ne mogu dobiti točne informacije troškovima što automatski povlači nemogućnost izrade točnog financijskog plana.“*³⁵

Nedovoljna komunikacija ili nedostatak koordinacije između CM-a i menadžmenta koji vodi operacije u dućanu ograničava poslovne rezultate koji su se mogli postići. Prva mogućnost za postojanje spomenutih ograničenja je da maloprodajni lanac često nema puno povjerenja u CM. Možda su na uvođenje CM-a puno utjecaja imali proizvođači, koji su mogli u početku plasiranja proizvoda podcijeniti trošak uz obećavanje veće koristi od realne. U tom slučaju se premalo ulaže u ljude i informacijske sustave. Druga mogućnost je da se CM nije pokazao isplativim u mjeri koliko se maloprodajni lanac nadao da će biti, loši povrati se povezuju sa lošim korištenjem resursa, postoji nedovoljan fokus na praćenje rezultata i kontinuirano poboljšanje. Jedan od razloga svakako može biti i loša izvedba CM-a u maloprodajnim objektima.

³⁵ Muller J., Singh J., (2006), str. 212.

Svi ovi činitelji znatno pogoršavaju financijsko stanje unutar maloprodajnog lanca., potom maloprodaja ne slijedi koncept pravilnog izvođenja CM-a, što lančano dovodi do situacije da maloprodajni lanci ne iskorištavaju njegove potencijale pa ga klasificiraju neučinkovitim.

„Unatoč njegovim nedostacima, smatra se da su prednosti CM-a daleko veće od prepreka njegovu daljnjem provođenju te da će se nastaviti s korištenjem njegove unaprijeđene, CPFR varijante.“³⁶

3.3. Unaprijeđenje upravljanja procesima kategorije proizvoda

Nova generacija category managementa potrebna je kako bi se suočila s postojećim ograničenjima te kako bi se te poteškoće uklonile. Nova generacija CM-a se oslanja na niske troškove, fokusiranost na potrošače, praćenju rezultata, mogućnost da maloprodajni lanac određuje proces te usmjerenost na kontinuirano poboljšanje.³⁷

Osnovni nedostatak CM-a je njegov trošak jer on sam po sebi zahtjeva vrijeme, odnosno proces kroz analizu, praćenje i dobivanje podataka. Smanjenje troškova bi se moglo ostvariti fokusiranjem procesa na samo odabrane kategorije ili smanjivanje učestalosti planiranja manjih kategorija. Iako je u centru CM-a potrošač, ta činjenica se često zanemaruje u tipičnom dugotrajnom procesu izrade planova za kategorije. Maloprodajni lanci bi trebali u suradnji sa dobavljačima definirati svoje potrebe za podacima o svojim potrošačima, a ne biti ograničeni samo na ono što mogu izvući od proizvođača.

Također, maloprodajni lanci bi trebali biti aktivniji u praćenju i mjerenju rezultata te ustrajno raditi na procesu čak i kad poslovni rezultati nisu zadovoljavajući. Praćenje i analiza rezultata sustavno vode poboljšanju. Novi sustav CM-a bi trebao biti izrađen na način da je prilagodljiv od situacije do situacije, od organizacije do organizacije jer se po toj osnovi razlikuju i prilike za

³⁶ Segetlija, Z., Dujak, D., (2004) Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, Ekonomski vjesnik, Vol. 22, No. 2, str. 384

³⁷ Segetlija, Z., Dujak, D., (2004), op.cit., str. 376-377

kontinuirano poboljšanje. S obzirom na spoznaju da CM većinom pokreću proizvođači, maloprodajni lanac bi se trebao odvažiti i preuzeti kontrolu za izgradnju njima prilagodljivog sustava CM-a koji bi zasigurno rezultirao.

4. UPRAVLJANJE KATEGORIJAMA PROIZVODA OD PROIZVOĐAČA DO KONAČNIH KUPACA

CM se kao činitelj skupne povezanosti u stvaranju vrijednosti kroz proces može primijeniti u svim dijelovima opskrbnog lanca što znači da se pojavljuje u poslovanju proizvođača, veletrgovca i maloprodavača. Sam uspjeh procesa category managementa krije se u zadovoljstvu glavnih članova opskrbnog lanca tj. potrošača, maloprodavača te proizvođača. Category management najviše se koristi u prodaji krajnjim kupcima odnosno u maloprodaji koja je i stvorila CM. Može se reći da su maloprodavači category management nametnuli svim članovima distributivnog kanala. Category management je razlog bolje ponude, nižih cijena, lakšeg snalaženja u prodavaonicama i ostalih prednosti koje potrošači osjete u zadovoljavanju svojih potreba kod maloprodavača. Maloprodavači category management iz dana u dan dinamiziraju, prilagođavaju i unaprjeđuju sve njegove aktivnosti, a sve sa ciljem ostvarivanja što boljih rezultata.

4.1. Proces upravljanja kategorijama proizvoda kod proizvođača

Vrlo brzo nakon što su maloprodavači počeli prihvaćati CM, isto su uradili i proizvođači, mada, istini za volju, kod nekih se proizvođača poslovanje još uvijek temelji na upravljanju markama proizvoda bez dubljeg ulaganja u problematiku CM-a. Proizvođači pridaju veliku pozornost svojim markama čime i jačaju svoju poziciju u pregovaranjima s maloprodavačima.

„Potražnja za markom je informacija o potencijalu marke, a sama kupnja predstavlja konkretizaciju vrijednosti marke za maloprodavača. Suvremeno upravljanje markom pokazuje približavanje konceptu category managementa. Za CM je potrošač bitan kao ključni čimbenik u upravljanju markom.“³⁸

Proizvođači se sve više moraju okretati CM-u kako bi uspješnije surađivali s maloprodajom. Uvođenjem CM-a proizvođač lakše uočava mogućnosti proširenja svoga proizvodnog asortimana te kroz razmjene podataka s maloprodavačem bolje shvaća ponašanje kupca.

Jedan od čestih pristupa poslovanju između proizvođača i njegovih kupca je upravljanje ključnim kupcima odnosno key account management (KAM) čiji je cilj ukazati velikim klijentima na značaj svih aspekata suradnje i usluge koju tvrtka partner nudi, kako bi se na taj način razgovaralo ne samo o cijeni proizvoda/usluge, već i o aspektima vrijednosti koju tvrtka nudi te se na taj

³⁸ Segetlija Z., Dujak D., (2013)., Op.cit., str. 18.

način spriječilo stalno rušenje cijena tvrtkinih proizvoda/usluga, a time i profitabilnosti poslovanja cjelokupne tvrtke.³⁹

4.2. Procesi upravljanje kategorijama proizvoda kod veletrgovaca

Kako je jačanjem maloprodaje veleprodaja izgubila dosta od svog nekadašnjeg značaja, CM je najmanje zastupljen u veletrgovini. Bitno je spomenuti da veletrgovac uvođenjem CM-a ostvaruje iznimne prednosti u svom poslovanju. Neke od najbitnijih su: bolji odnosi s maloprodajnim kupcima, bolji poslovni rezultati koji proizlaze iz boljih poslovnih rezultata njihovih maloprodajnih kupca, veća učestalost obrtaja zbog boljeg poznavanja potražnje kupca, kvalitetniji odnosi s proizvođačima i dobavljačima, preciznije prognoziranje potražnje kupca. U principu, veletrgovci uvode CM samo ako posluju s maloprodavačima i proizvođačima koji već prakticiraju CM.

„Implementacija CM-a u veletrgovini je znatno kompleksnija jer zahtijeva prilagođavanje i proizvođačima i maloprodavačima. Veletrgovac se suočava s brojnim preprekama koje proizlaze iz različitih načina poslovanja njegovih partnera. Veće poteškoće se pojavljuju kod neusklađenosti plana za CM i to neusklađenosti između kategorija proizvođača i kategorija maloprodavača te kategorija različitih maloprodavača koje veletrgovac opskrbljuje.“⁴⁰

Planiranje je proces koji usmjerava poduzeće na putu od postojećeg do određenog željenog, realno mogućeg stanja, provodeći planske aktivnosti sukladno predvidivim uvjetima okoline. Polaznu točku planiranja, koje se uvijek bavi budućnošću, čija je osnovna odrednica neizvjesnost, predstavlja stoga predviđanje budućih uvjeta okoline u kojima će poduzeće poslovati. Pouzdanost planova određena je, prije svega, pouzdanošću predviđanja. Temeljne pretpostavke za uspješno predviđanje jesu posjedovanje znanja, pogotovo za dugoročne prognoze i sposobnost opažanja međuzavisnosti događaja i njihovog utjecaja na položaj poduzeća u kratkoročnom razdoblju.

³⁹ Muller J., Singh J., (2006.), Op.cit., str. 159.

⁴⁰ Segetlija Z., Dujak D., 2013., Op.cit., str. 22.

„Plan mora pokazati tko, što, zašto, čime, kada i uz koje pretpostavke treba postići. Time planiranje omogućuje usmjeravanje aktivnosti na ona područja poslovanja na kojima će se ostvariti najpovoljniji rezultati, usklađujući dugoročne ciljeve s korisnošću u kraćem razdoblju. Pravilo kojeg se valja pridržavati u planiranju jest da svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebaju pridonositi ostvarivanju svrhe i ciljeva poduzeća.“⁴¹

Planiranje, kao alat za pomoć menadžmentu u predviđanju budućih uvjeta poslovanja, iznjedrili je brojne metode, koje se u suštini mogu klasificirati u tri grupe, ovisno o vremenskom horizontu predviđanja i složenosti procesa promjena promatranih varijabli.⁴²

1. Metode ekstrapolacije – koriste se uglavnom kod homogenijih procesa promjena, kada se varijable mogu kvantitativno izraziti i to tako da se buduće stanje predviđa na temelju ekstrapolacije trendova određenih parametara i funkcionalnih karakteristika iz prošlosti.
2. Metode procjene eksperata – razvijene su za predviđanje složenijih procesa promjena koji se ne daju kvantitativno izraziti i jednostavno matematički modelirati. One su mnogo adaptibilnije suvremenoj praksi menadžmenta od prethodnih metoda.
3. Metode simulacije – zasnivaju se na izradi modela pomoću kojih se promjenama varijabli simulira ponašanje poduzeća u budućnosti. Menadžeri ove modele najčešće koriste za prognozu efekata raznih predvidivih stanja okoline i odluka o načinima reagiranja poduzeća na ta stanja. Menadžment izabire onu odluku koja u određenoj predviđenoj situaciji rezultira maksimalnim efektima za poduzeće. Simulacijski modeli pomažu menadžmentu da testira predvidivu buduću stvarnost prije nego se nađe u njoj. Zato ovi modeli često funkcioniraju na principu što - ako.

Pouzdanost predviđanja, bez obzira na metode, rezultanta je sposobnosti menadžmenta da osigura kvalitetno prikupljanje, obradu i prijenos informacija iz eksterne u internu okolinu poduzeća i stvori odgovarajuću informacijsku podlogu za planiranje. S obzirom da je lakše doći do informacija o bližim kretanjima, odnosno događajima, to je i pouzdanost planiranja obrnuto

⁴¹ Kreikebaum, H. (1989) Strategische Unternehmensplanung, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, str. 24

⁴² Buble M., (1997) Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 124.

proporcionalna s vremenskim horizontom planiranja. Zbog toga se vremenski horizont planiranja uobičajeno segmentira na:⁴³

1. Dugoročno razdoblje planiranja – obuhvaća vremenski horizont od pet do deset godina. Dugoročni planovi imaju više obilježja predviđanja s naglaskom na neke ključne aspekte budućih kretanja – tehnološkog razvoja, tržišnih potreba, proizvodnih resursa i sl.
2. Srednjoročno razdoblje planiranja – obuhvaća vremenski horizont od jedne do najčešće pet godina. Srednjoročni planovi predstavljaju razradu dugoročnih planova s preciznijim određenjem sredstava i načina ostvarivanja postavljenih ciljeva.
3. Kratkoročno razdoblje planiranja – obuhvaća vremenski horizont do godine dana, a u okviru njega se obično razlikuju poslovni od operativnih planova. Dok se poslovni planovi odnose na poslovanje cjelokupnog poduzeća u tom razdoblju, operativni planovi se izводе iz poslovnog plana poduzeća i odnose se na funkcioniranje pojedine funkcije i organizacijske jedinice u kraćim razdobljima (kvartal, mjesec, tjedan, ...). Operativni planovi definiranjem pojedinačnih zadataka koje treba obaviti u datom razdoblju uz raspoložive resurse podupiru ostvarivanje poslovnog plana poduzeća stvarajući podlogu za kontinuirano praćenje i poduzimanje korektivnih akcija za njegovo ostvarenje.

Dugoročni i srednjoročni planovi se obično tretiraju kao strateški, dok se kratkoročni planovi tretiraju kao taktički planovi. U tom smislu između svih planova mora postojati hijerarhija, a u njoj njihova međusobna povezanost. Dugoročno i srednjoročno planiranje nisu planiranja budućih dugoročnih i srednjoročnih odluka, nego planiranje budućeg odraza sadašnjih odluka.

4.3. Procesi upravljanja kategorijama proizvoda kod maloprodavača

Uvođenje CM-a u maloprodaji je značajno iz razloga povećanja potrebnog broja proizvoda u asortimanu i veće integracije kupca u izbor proizvoda u asortimanu. Svakodnevno na tržište

⁴³ Buble, M. (1997), op. cit., str. 125.

dolazi do povećanja broja, vrsta asortimana proizvoda koji se nude maloprodavačima, a kako je prostor na njihovim policama ograničen, maloprodavači moraju selektirati proizvode te tako smanjiti izbor proizvođača i proizvoda. CM nudi najbolje rješenje za ovaj problem, a to je selekcija proizvoda koju će inicirati kupci svojom kupnjom, a category menadžeri, koji su upoznati s ponudom kategorije na tržištu će ju i izvršiti. Proces CM-a je slijed aktivnosti koje provode kategorijski menadžer i njegov tim u suradnji s dobavljačima kako bi kreirali i proveli plan za određenu kategoriju. Poduzeća ovaj proces obično skraćuju i prilagođavaju vlastitim potrebama, a takvi procesi najčešće imaju četiri do pet faza. Prva faza procesa CM-a je definiranje kategorija. Smještaj proizvoda u određenom kontekstu, tj. u odnosu s drugim proizvodima može različito utjecati na njegovu prodaju. Pronalazak pravog okruženja za svaki proizvod u asortimanu maloprodavača predstavlja definiranje kategorija u asortimanu, i od izuzetne je strateške važnosti za maloprodavača.⁴⁴

U drugoj fazi se određenoj kategoriji treba odrediti uloga koju će imati za maloprodavača. Odluke u prve dvije faze donose se za razdoblje od (najčešće) pet godina, a zbog velike strateške važnosti u proces je uključen vrhovni menadžment poduzeća. Slijede faze analize kategorije, postavljanja ciljeva i mjerila za praćenja ostvarenja kategorija, određivanje strategije za svaku pojedinu kategoriju i/ili podkategoriju te određivanje taktika (asortiman, upravljanje prostorom, cijene, promocija) za provedbu u prodavaonicama.

U svim ovim fazama radi se intenzivan analitički posao kategorijskih menadžera, posao stvaranja plana kategorije kojega prodavači na malo nerijetko dijele s proizvođačima ili ga prepuštaju proizvođaču. Plan kategorije rezultira planogramom, dijagramom koji prikazuje kako i gdje bi određene jedinice proizvoda koje se vode na zalihi trebale biti smještene na policama. Postom dolazi do faze implementacije plana u samim maloprodajnim objektima. Koliko je važna implementacija plana svjedoči i činjenica da o kvaliteti implementacije ovisi cjelokupni proces.

„Kako bi se osigurala podudarnost provedbe s planom, provodi se kontrola implementacije i slanje povratnih informacija koje generiraju novi krug aktivnosti procesa kategorijskog

⁴⁴ Segetlija, Z. Dujak, D (2004) Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača, Ekonomski vjesnik, Vol. 22, No. 2, str. 386.

menadžmenta. U ovim posljednjim fazama ključnu ulogu ima prodajno osoblje u prodavaonicama i prikazani timovi koji se služe posebnim oružjima i taktikama (engl. SWAT - Special Weapons And Tactics).“⁴⁵

Prebacivanje velikog dijela moći s maloprodavača na kupce se često objašnjava visokom razinom koncentracije u maloprodaji i pojavom čitavog niza novih maloprodajnih oblika. Na taj način, kupac ima mnogo veću mogućnost izbora koji se proširio u području cijena, raznolikosti i asortimanu proizvoda i novih usluga. Može se reći da kupac svojim izborom određuje pravila igre.

CM u maloprodaji teži ka optimizaciji cjelokupnog opskrbnog lanca zbog čega su aktivnosti maloprodaje usmjerene na dva pravca opskrbnog lanca, i to na potrošače, odnosno potražnoj strani s ciljem povećanja potražnje za kategorijom i prema proizvođačima/dobavljačima odnosno prema strani ponude s ciljem unaprjeđenja opskrbe i logistike. Da bi se povećao volumen prodaje određene kategorije, maloprodavač svoje marketinške aktivnosti usmjerava na povećanje broja kupaca koji posjete prodavaonicu i povećanje vjerojatnosti kupovine u kategoriji od strane kupaca koji su već u prodavaonici te na području cijena, promocije i asortimana koji utječu na poboljšanje rezultata.⁴⁶

Kroz poslovanje se može naići na različite poslovne procese category managementa, ali je ovaj objašnjeni model uobičajen u maloprodaji. U svakoj fazi bitna je sistematičnost, efektivnost i efikasnost kako bi određeni poslovni plan mogao u praksi biti u skladu sa zacrtanim ciljevima.

Nakon ovih faza kroz koje prolazi category management, on se temelji na četiri osnove, a to su troškovi, potrošači, pokretači kategorija i konkurencija. Svaki maloprodajni lanac ima osnovne aktivnosti u koje spadaju nabava, distribucija, marketing, prodaja i operacije u dućanu. Svaka od navedenih aktivnosti predstavlja i troškove za poduzeće. Praćenje troškova moguće je analizirati preko više metoda, ali još uvijek većina lanaca koristi metodu prema stanju na zalihama.

Proces category managementa ne bi imao smisla da nema potrošača, zato su oni ključni faktor uspjeha, ali zahtijevaju pomnu analizu kako bi se zadovoljile njihove želje i potrebe. Struktura

⁴⁵ Segetlija, Z., Dujak, D., (2004), op.cit., str 383.

⁴⁶ Segetlija, Z., Dujak, D., (2004), op.cit., str.25.

kupaca je različita, ovisi o njihovoj platežnoj moći, dobi, spolu, bračnom statusu, vrsti zaposlenja, hobijima kojima se bave te ostalim čimbenicima. Sukladno tome, za dućane je bitno da ima svoje ciljano tržište te da sukladno tome razvijaju svoje proizvode. Želje kupaca su različite i ne kupuju svi jednake proizvode. Svaki potrošač od kupovine očekuje određenu vrijednost, a vrijednost predstavlja skup od šest faktora, a to su: cijena, kvaliteta, lokacija, usluga, raznolikost i ambijent u dućanu. Svaki od navedenih faktora utječe na samu kupovinu i na izbor dućana u budućem vremenu.⁴⁷

Pokretači kategorije gledaju se kroz četiri taktike, a taktike se odnose na ponuđeni asortiman, cijenu, prostor i promociju. Ponuđeni asortiman mora biti raznolik, ali bi ga trebalo kreirati po potrebama kupaca. Cijena je ključna za samu kupovinu, ona je prihvatljiva ako je niža ili ista od one koju kupac očekuje. Ako je cijena viša, a kupac zna da konkurencija nudi manje cijene, veća je vjerojatnost da neće kupiti proizvod. Kupci negativno reagiraju na rast cijene, a različite akcije i popusti ih potiču na kupnju. Različite promocije ne iziskuju visoke troškove, a pozitivno djeluju na kupce i osjećaju veće zadovoljstvo pri kupovini. Prostoru na polici bitno je pristupiti s više aspekta. Prostor mora biti dobro iskorišten, bitno je paziti na marke unutar kategorije, te na njihov sam smještaj na polici. Proizvodi se moraju sortirati s obzirom na bruto maržu i direktnu profitabilnost.

Na maloprodajnom tržištu bitan faktor poslovanja je konkurencija koja je velika, te ima razvijene taktike. Kako bi neki maloprodajni lanac pokušao biti bolji od konkurencije prvi uvjet mu je da je upoznat s njihovim poslovanjem kako bi mogao ponuditi nešto bolje. Kroz category management postizanje prednosti moguće je uvođenjem različitog asortimana, dominiranje određenim ciljanim kategorijama, uvođenje inovacija kod programa privatnih marki ili mijenjanje marketinškog miksa te korištenje marketinških programa.

⁴⁷ Ibidem., str. 23.

5. ZAKLJUČAK

Proces CM-a je slijed aktivnosti koje provode kategorijski menadžer i njegov tim u suradnji s dobavljačima kako bi kreirali i proveli plan za određenu kategoriju. Poduzeća ovaj proces obično skraćuju i prilagođavaju vlastitim potrebama, a takvi procesi najčešće imaju četiri do pet faza.

CM je proces koji uključuje upravljanje proizvodnim kategorijama kao poslovnim jedinicama i njihovu optimalizaciju na razini svake pojedine prodavaonice kako bi zadovoljili kupce. CM se počeo koristiti kao procesni pristup upravljanju asortimanom u maloprodaji. Ubrzo se spoznalo kako je proširenje napora CM-a neophodno i za proizvođače, odnosno suradnju s njima, posebice kada je riječ o informacijama o ponašanju kupca prilikom kupovine određene kategorije proizvoda. Kategorijski menadžment je proces upravljanja kategorijama proizvoda kao strategijskim poslovnim jedinicama radi stvaranja većeg poslovnog rezultata fokusiranjem na vrijednosti koje zastupa potrošač.

Kod kategorijskog menadžmenta pristupa se kategorijama kao „mini poduzećima. Proučavanjem ponašanja kupaca, njihovih načina odlučivanja u kupnji te percepcije o povezanosti i/ili razdvojenosti pojedinih proizvoda, dobivaju se značajne informacije za svrstavanje proizvoda u kategorije. Na taj se način mogu donijeti zaključci o načinu na koji bi se trebalo određene kategorije proizvoda izložiti na prodajnom mjestu kako bi se najuspješnije zadovoljile potrebe i ispunile sve želje koje kupac povezuje s tom kategorijom.

Vrijednost category managementa se ne smanjuje, samo se pojavljuje u sklopu drugih koncepcija. Naime, category management je i nastao na temeljima boljeg zadovoljavanja potreba kupaca i pružanja veće dodane vrijednosti te će se njegov razvoj i dalje kretati u istome smjeru.

6. LITERATURA

- Bloomberg D.J., Lemay S., Hanna J.B., (2006) Logistika, Mate d.o.o. Zagreb
- Buble, M. (1997) Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
- Drucker, P. (2005) Najvažnije o menadžmentu, M.E.P.Consult, Zagreb
- Kotler, P., Keller K.L., (2011), Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb
- Kreikebaum, H. (1989) Strategische Unternehmensplanung, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln
- Levy M., Weitz B.A., Grewal D., (2014) Retailing Management, McGraw-Hill, New York
- Meler M., (2005) Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Muller J., Singh J., (2006) Category Management, Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju, Zagreb
- Slabinac M., (2011) Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Segetlija Z., Dujak D., (2013) Upravljanje kategorijama proizvoda, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Segetlija, Z. (2002) Maloprodaja u Republici Hrvatskoj, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
- Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B., Dunković, D. (2011) Ekonomika trgovine, Novi informator, Zagreb
- Segetlija Z., (2006), Trgovinsko poslovanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
- Ujević, D., Knego, N., Lazibat, T i suradnici (2013) Ekonomski i tehnološki aspekti modne industrije, Ekonomski fakultet Sveučilišta, Zagreb
- Vranešević, T. (2007) Upravljanje markama, Accent. Zagreb

ČASOPISI:

Bedek A., Palić M., (2013) Važnost čimbenika održivosti prilikom donošenja odluke o odabiru maloprodajnog poduzeća za kupnju proizvoda široke potrošnje, Poslovna izvrsnost, Vol.7, No. 1, str. 9.-27.

Kovač, I. Palić, M. Lovrić, M. (2016) Primjena modela optimizacije upravljanja asortimanom (OPTAS Model) na maloprodajnim mjestima u Republici Hrvatskoj,

Poslovna Izvrsnost - Business Excellence, Vol. 10., No 1. Str. 35-51.

Mintzberg, H. (1990) The Managers Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, 3/4

Segetlija, Z. Dujak, D (2004) Novi vertikalni marketing proizvođača i maloprodavača Ekonomski vjesnik, Vol. 22, No 2, str. 376-377.

Segetlija, Z., (2009) Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo, Ekonomski vjesnik, Vol. 22, No.1, str. 87-92.

Segetlija Z., (2009) Razvoj suvremenog menadžmenta trgovine na malo, Ekonomski vjesnik, Vol.2., No. 1, str. 129-134.

INTERNETSKI IZVORI:

<https://www.jatrgovac.com/2014/04/category-management-standardizacija-inovacija-i-razumijevanje-potrosaca/> (pristup 25.5.2018.)

IZJAVA

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam završni rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice izv.prof.dr.sc.Katije Vojvodić, kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

X

Iva Bilopavlović